

LAPORAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN

**ANALISIS POLA KEPEMIMPINAN DALAM
MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA KARYAWAN
PADA PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG
PEKANBARU**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Ahli Madya



OLEH

MERY YULITA
00672004873

**PROGRAM DIPLOMA III
JURUSAN MANAJEMEN PERUSAHAAN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2010**

ABSTRAK

Pemimpin yang ideal dituntut harus mampu mengenal identitas dirinya secara tepat dan benar. Selain itu pemimpin juga harus bisa memberikan dan menunjukkan keteladanan hidupnya. Lebih jauh lagi, pemimpin harus memiliki pengaruh bagi anggota atau bawahannya. Hal ini bukan merupakan sesuatu yang baru di era globalisasi dan komunikasi sekarang ini, tapi sudah menjadi hal yang lumrah dalam menjalani kehidupan. Salah satu contoh yang tidak bisa ditawar-tawar adalah pengaruh seorang pemimpin bagi semangat karyawannya.

Pengaruh pemimpin terhadap semangat kerja karyawan merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Pada umumnya moral (semangat kerja) dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabur diantara anggota-anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan. Semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan. Sebaliknya moral yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil-hasil kinerja yang baik. Dengan demikian dapat diketahui dengan jelas bahwa semangat kerja yang baik sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga visi, misi, maupun target perusahaan lebih cepat terwujud.

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PERSETUJUAN

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL	vii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Tujuan dan Manfaat Pelaporan	3
C. Metode Pelaporan.....	5
D. Sistematika Penulisan	7

BAB II TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen.....	9
B. Kepemimpinan	13
C. Pengertian Semangat Kerja.....	23
D. Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan....	34

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT Jasa Raharja.....	35
B. Tugas Staff Dan Karyawan	38
C. Prestasi Dan Keunggulan PT. Jasa Raharja.....	43

D. Visi, Misi dan Corporate Image.....	43
E. Gambar Struktur Organisasi.....	45

BAB IV HASIL PELAPORAN

A. Motivasi Pimpinan	47
B. Program-Program Pimpinan.....	47
C. Dukungan Dari Bawahan	50
D. Kegiatan Pimpinan	50
E. Pola Kerja Pimpinan	51

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	53
B. Saran-saran.....	54

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : Struktur Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero)

Cabang Pekanbaru	45
------------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel I : Jenis Pertemuan Rutin Pada PT. Jasa Raharja (Persero)

Cabang Pekanbaru.....	48
-----------------------	----

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (**T. Handoko, 2002:8**).

Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan (**Siswanto, 2006 : 1**).

Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan melakukan kerjasama dengan orang lain (**Tohari, 2002:11**).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan terhadap berbagai sumber daya organisasi dengan melakukan kerjasama dengan orang lain. yang dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

I. Sumber Daya Manusia (SDM).

Berikut ini akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan baik potensial maupun efektif yang dimiliki oleh manusia (anggota organisasi) yang terdiri dari kecerdasan spiritual, kecerdasan berpikir, kecerdasan emosional, dan keterampilan fisik. (**Gorda, 2006 : 10**).

Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material/non financial) didalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. (**Nawawi, 2001:40**).

Sumber Daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia yang mana Sumber daya ini dapat juga disebut sebagai tenaga atau kekuatan. (**Hasibuan, 2006:9**).

Dari pengertian-pengertian diatas, maka dapat dikatakan sumber daya manusia adalah segala kemampuan yang dimiliki manusia yang dapat digunakan untuk dirinya maupun untuk melakukan suatu pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan.

II. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan (**Nawawi, 2001:42**).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu untuk mengelola yang ada pada manusia dalam mencapai tujuan yang diharapkan. (Tohari, 2002 : 14).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian tentang pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien baik yang berkaitan dengan pemberhentian yang diarahkan untuk mencapai tujuan individu, dan fungsional organisasional. (Gorda, 2004 : 12).

Dari beberapa pengertian tersebut dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang khusus berhubungan dengan bidang kepegawaian atau personalia dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisien personalia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

III. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Sondang P.Siagian (2002: 44-48) menyebutkan terdapat paling sedikit enam manfaat yang dipetik melalui suatu perencanaan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- 2) Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- 3) Dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan aktivitas baru kelak.

- 4) Penanganan informasi tenagakerjaan, seperti: jumlah tenaga kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan, jabatan yang pernah di pangku, tangga karir yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, informasi lainnya mengenai kekayaan setiap pegawai.
- 5) Kegiatan pendahuluan perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian, dari penelitian yang dilakukan akan timbul pemahaman situasi pasar kerja dalam arti: permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis kualifikasi dan lokasinya: jumlah pencarian pekerjaan dan bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat gaji dan sebagainya.
- 6) Manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari penyusunan program kerja bagi penyusunan program kerja bagi satuan tenaga kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan manfaat manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan tetapi juga memperlihatkan kebutuhan karyawan dan organisasi, serta tuntutan-tuntutan masyarakat luas.

B. Kepemimpinan

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, ini merupakan suatu organisasi pada posisi yang terpenting dan akan selalu mempertanggungjawabkan kepemimpinannya. (**Thoha, 2003 : 1**).

I. Pengertian Pemimpin

Pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. (**Gorda, 2006 : 157**).

Menurut Husain Umar (**2005 : 31**) yang dikutip dari Dale Timple, pemimpin merupakan orang yang menerangkan. prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang lain, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Dalam kenyataannya, para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan semangat kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. (**Handoko, 2003 : 293**).

Dengan demikian dapat dikatakan pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain dengan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas sehingga dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja agar tercapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

II. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. (**Gorda, 2006 : 157**).

Kepemimpinan adalah suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya (**Wexley dan A. Yuki, 2003 : 189**).

Kepemimpinan kadangkala diartikan -sebagai pelaksana otoritas dan pembuatan keputusan. Kepemimpinan diartikan juga suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi dirumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (**Thoha, 2003:5**).

Dari pengertian beberapa ahli tersebut dapat dikatakan kepemimpinan adalah sifat atau karakter, atau kegiatan atau pimpinan untuk mempengaruhi perilaku sekelompok karyawan secara positif, membimbing dan mengarahkannya agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

III. Fungsi Kepemimpinan

Menurut I Gusti Ngurah Gorda (2004 : 154), ada beberapa fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi perusahaan yaitu :

a) Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

Sebagai innovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.

- 1) Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka.

2) Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

IV. Kepemimpinan dan Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi tindakan-tindakan atau keputusan kerja. Karena kepemimpinan itu mengenai proses pengaruh, kita perlu melihat bagaimana pemimpin-pemimpin mendapatkan kekuasaan dengan cara mengidentifikasi lima sumber kekuasaan:

a) Kekuasaan legitimasi

Kekuasaan yang dimiliki seseorang sebagai akibat kedudukannya dalam hirarki organisasi resmi: juga disebut wewenang.

b) Kekuasaan paksaan

Kekuasaan yang didasarkan pada penerapan, atau ancaman penerapan sangsi-sangsi fisik seperti pelimpahan rasa sakit, timbulnya frustrasi akibat dibatasinya gerak, pengendalian melalui paksaan terhadap kebutuhan-kebutuhan dasar fisiologis atau kebutuhan rasa aman.

c) Kekuasaan imbalan

Kekuasaan yang menghasilkan manfaat-manfaat positif atau hadiah-hadiah

4) Kekuasaan keahlian

Pengaruh yang timbul dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan.

5) Kekuasaan rujukan

Kekuasaan yang timbul dari identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber-sumber yang didambakan atau ciri-ciri pribadi yang didambakan.

Kepemimpinan menyangkut kekuasaan merupakan proses pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap pengikut mereka dan bagaimana mereka menggunakan kekuasaan ini untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikut.

Kebanyakan pemimpin-pemimpin yang efektif mengandalkan beberapa basis kekuasaan yang berbeda. (Supardi dan Anwar, 2002:65) .

V. Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada empat tipe gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif, *laissez-faire*, dan situasional yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelebihan. Menurut Supardi dan Syaiful Anwar (2002 : 76) keempat tipe gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a) Otokratis

- 1) Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- 2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat lurus.
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.
- 4) Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok kecuali bila menunjukkan keahliannya.

b) Demokratis

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan dalam menerapkan langkah-langkah umum untuk mencapai tujuan kelompok dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyerahkan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
- 4) Pemimpin adalah obyek atau '*fact-minded*' dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok, baik dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

c) *Laizzez-Faire*

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuatnya selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya, namun ia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja.
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan

anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian-kejadian.

d) Situasional

Di dalam praktiknya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer suatu organisasi (bisnis/non bisnis) dapat saja berubah seiring dengan perubahan dinamika di dalam diri karyawan. Sebagaimana diketahui, para karyawan merupakan salah satu komponen dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan bukan statis. Para karyawan yang mulanya tidak memiliki kemampuan kerja apa-apa masih memerlukan bimbingan kerja, tetapi karena keuletan dan ketekunan yang dimilikinya dalam bekerja, pada suatu saat tertentu telah memiliki kemampuan yang baik tentang bagaimana menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang telah dipilih dalam suatu situasi dan kondisi tertentu barangkali dapat diterapkan pada kondisi itu. Tetapi jika situasi dan kondisi yang telah berubah, gaya kepemimpinan juga dapat berubah. Gaya kepemimpinan seperti ini adalah gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership*). Dalam menerapkan kepemimpinan jenis ini ada tiga kemampuan atau keahlian yang harus diperhatikan, yaitu :

1) Keterampilan analitis

Merupakan keterampilan yang harus dimiliki manajer dalam melakukan evaluasi atau penilaian kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

2) Keterampilan fleksibilitas

Merupakan keterampilan yang harus dimiliki manajer dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam situasi dan kondisi yang tepat berdasarkan hasil analisis yang tepat pula.

3) Keterampilan komunikasi

Merupakan keterampilan yang harus dimiliki manajer untuk menyampaikan ide atau gagasannya kepada bawahan, termasuk bagaimana ia harus menjelaskan perubahan gaya kepemimpinannya kepada bawahan

Sedangkan menurut George P. Terry yang dikutip oleh AhmadTohari (2002 : 117), tipe-tipe kepemimpinan terbagi dalam lima bentuk, yaitu :

1. Tipe Paternalistik

Merupakan tipe kepemimpinan yang bersifat kebapakan dan memiliki beberapa sifat menonjol, seperti bersikap terlalu melindungi, karena bawahan dianggap belum dewasa sehingga tidak pernah diberi kesempatan untuk berinisiatif serta mengambil keputusan sendiri.

2. Tipe Militer

Adalah tipe pemimpin yang lebih banyak memberi perintah atau komando terhadap bawahannya dengan disiplin dan kaku, sehingga mengakibatkan komunikasi yang searah dan tidak menghendaki kritik serta saran dari bawahannya. Disini semua perintah pemimpin harus dilaksanakan.

3. Tipe Populis

Tipe kepemimpinan yang mampu membangunkan rasa solidaritas diantara para anak buahnya, ia berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dimana ia kurang mempercayai dukungan atau bantuan kekuatan asing.

4. Tipe Kharismatis

Pemimpin yang memiliki daya tarik atau kharisma yang hebat, biasanya memiliki jumlah pengikut yang besar, dan umumnya muncul karena keturunan.

5. Tipe Demokratis

Pemimpin ini biasanya senang membimbing secara efisien kepada para bawahannya dan menginginkan partisipasi aktif dari bawahan, sehingga ia sangat menghargai potensi setiap individu pengikutnya.

Perbedaan tipe gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individual dan perilaku kelompok. Sebagai contoh, partisipasi dalam pengambilan keputusan pada gaya kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan

hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin.

Hal ini kadang-kadang menimbulkan kerugian dengan menurunnya produktivitas dan sulit mengambil keputusan yang dapat memuaskan semua pihak. Kemudian gaya kepemimpinan otokratis atau militer, yang mana lebih banyak menghendaki masalah pemberian perintah kepada bawahan, dimana segala keputusan berada di tangan pimpinan. Lalu kepemimpinan *laissez-faire*, dimana pemimpin cenderung hanya memberikan kepemimpinannya bila diminta. Dan kepemimpinan situasional yang mana dalam memimpin selalu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi, kepemimpinan jenis inilah yang sering diterapkan para manajer dalam memimpin organisasinya, karena gaya kepemimpinan seperti ini lebih berdampak positif terhadap pencapaian tujuan serta kesuksesan organisasi.

C. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja karyawan merupakan masalah yang penting dalam setiap usaha kerjasama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut.

Pada umumnya moral (semangat kerja) dipergunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan samar-samar atau kabur diantara anggota-anggota suatu kelompok masyarakat atau perkumpulan. Semangat kerja yang rendah dihubungkan dengan ketidaktenangan atau kegelisahan. Sebaliknya moral yang tinggi kadang-kadang dihubungkan dengan motif dan hasil-hasil yang baik. Untuk membahas masalah semangat

dan kegairahan kerja, hal pertama yang kita harus perhatikan adalah pengertian semangat kerja itu. Berikut ini akan dipaparkan beberapa pengertian tentang semangat kerja.

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat dengan jalan memperkecil kekeliruan dalam pekerjaan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang sesuai dengan rencana yang ditetapkan **(Nitisemito, 2002 : 108)**.

Semangat (moril) kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama **(Moekijat, 2002 : 130)**.

Definisi di atas menunjukkan bahwa dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat dapat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil sehingga dengan ini semua produktivitas akan dapat ditingkatkan.

I. Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja karyawan, yaitu antara, lain:

a) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang cukup kepada karyawan/pegawainya. Pengertian "cukup" ini adalah sebenarnya sangat relatif sifatnya. Oleh karena itu cukup di sini adalah jumlah yang mampu dibayar tanpa

menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan kegairahan kerja para karyawannya.

Perlu dicatat disini bahwa yang dimaksud gaji bukanlah imbalan jasa dalam bentuk uang semata, tetapi dalam bentuk yang lain. Misalnya; jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berbentuk gaji yang cukup, mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

c) Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin barang kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi karyawan. Untuk menghindari hal-hal seperti itu maka perusahaan perlu sekali-kali atau kadang-kadang (dalam kurun waktu tertentu) untuk menciptakan suasana santai.

Banyak sekali cara-cara yang dapat dijalankan oleh perusahaan, misalnya dengan jalan mengadakan rekreasi/piknik bersama-sama, mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan dan sebagainya.

Pengaruh yang diakibatkan karena itu cukup besar,

kegairahan kerja para karyawan akan timbul karenanya. Mereka akan saling merasa berada di dalam satu kesatuan dan merasa satu naungan di bawah nama perusahaan.

d) Harga diri perlu mendapat perhatian

Perusahaan yang baik biasanya mempunyai karyawan yang hasil kerjanya dapat diandalkan. Dengan keadaan seperti itu perusahaan akan cepat maju karena cara kerja karyawan cukup baik.

Jika prestasi karyawan itu cukup menonjol tidak ada salahnya bila pemimpin memberikan penghargaan, baik itu berupa surat penghargaan maupun dalam bentuk hadiah materi, karena setiap orang pasti menghendaki dirinya dihormati orang lain.

e) Tempatkan para karyawan/pegawai pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing. Jadi sesungguhnya masalah ketepatan menempatkan para karyawan pada posisi yang sesuai merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan kegairahan kerja karyawan.

f) Berikan kesempatan untuk maju

Kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka

mempunyai harapan untuk maju. Oleh karena itu hendaknya setiap perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk maju dengan pemberian penghargaan dan jaminan peningkatan jenjang karir kepada karyawan yang berprestasi.

Selain itu hendaknya perusahaan mengadakan program pendidikan tambahan bagi karyawannya. Tentu saja para karyawan akan menyambutnya dengan hati gembira dan kegembiraan inilah salah satu pendorong kegairahan kerja.

g) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Kegairahan kerja para karyawan akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, hendaknya perusahaan melaksanakan program pensiun bagi karyawannya.

Kalau sekiranya pemberian tunjangan pensiun dirasakan sebagai suatu tindakan yang berat bagi perusahaan, maka sebenarnya ada jalan lain yang cukup baik. Misalnya dengan cara mewajibkan para karyawannya untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk ditabung dalam bentuk polis asuransi.

h) Usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas

Kesetiaan/loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggungjawab, karena tanggungjawab dapat menciptakan kegairahan kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan, maka pihak pimpinan harus mengusahakan agar para karyawan merasa senasib dengan perusahaan. Dengan merasa senasib seperti ini kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dapat dirasakan juga oleh mereka. Sebenarnya loyalitas dapat juga ditimbulkan dengan cara pemberian gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani dan hal-hal positif lain seperti yang dijelaskan dimuka.

i) Sekali-kali para karyawan/pegawai perlu juga diajak berunding

Di dalam perusahaan, ketika akan merencanakan sesuatu yang agak penting sebaiknya para karyawan yang ada diajak untuk berunding. Misalnya kita akan merencanakan menaikkan penjualan sebanyak 25% untuk tahun depan, maka setiap karyawan yang bertugas dibidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya diajak berunding untuk membahas hal tersebut.

Dengan mengikutsertakan mereka untuk berunding maka perasaan bertanggungjawab akan timbul, sehingga

mereka dalam melaksanakan setiap kebijaksanaan baru tersebut akan lebih baik.

j) Pemberian insentif yang terarah

Agar perusahaan memperoleh hal secara langsung maka selain cara-cara yang telah disebutkan di atas, dapat pula ditempuh sistem pemberian insentif kepada para karyawan. Perusahaan akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada para karyawan yang menunjukkan kelebihan dalam prestasi kerjanya. Cara seperti ini sangat efektif untuk mendorong gairah kerja para karyawan, tentu saja cara itu harus juga disertai dengan kebijaksanaan yang tepat.

k) Fasilitas yang menyenangkan

Setiap perusahaan bila memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawannya. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada karyawan, berarti kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan.

Fasilitas yang menyenangkan janganlah diartikan secara sempit, sebab banyak yang menafsirkan bahwa fasilitas menyenangkan tersebut antara lain berupa rekreasi, cafetaria sampai olah raga dan sebagainya. Sebenarnya fasilitas yang menyenangkan itu cangkupannya sangat luas, sehingga

termasuk juga pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan sebagainya. Tempat ibadah akan menimbulkan rasa kesenangan batiniah, sebab dengan penyediaan tempat ibadah akan memudahkan mereka yang akan menjalankan ibadah (Nitisemito, 2002 : 108).

Apabila kegairahan kerja karyawan menurun, akan berdampak terhadap perkembangan suatu perusahaan. Hal ini disebabkan oleh menurunnya moral kerja dari karyawan karena adanya perasaan tidak puas terhadap cara-cara yang dipergunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan bawahannya.

Sedangkan ketidakpuasan ini dapat dilihat dari beberapa segi, yaitu :

- a) *Labour tum over* (pergantian pegawai) yang tinggi.
- b) Sering terjadi pertikaian perburuhan (*labaur disputes*) yang dapat mengakibatkan *showdown* atau bentuk-bentuk lainnya.
- c) Tingkat kebiasaan absen (*abseniesme*) yang tinggi, artinya terlalu banyak jumlah pegawai yang tidak masuk atau sering datang terlambat
- d) Moral yang rendah dalam bentuk kenakalan, perbuatan yang merugikan nama baik organisasi, dan lain sebagainya.
- e) Tidak adanya loyalitas kepada organisasi.

f) Pessimisme

g) Appatisme

II. Indikator turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan

Indikator turunnya semangat dan kegairahan kerja oleh setiap perusahaan sangat penting untuk diketahui, karena adanya pengetahuan tentang indikator tersebut akan dapat diketahui sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin dengan mengadakan penelitian terlebih dahulu.

Indikator-indikator turunnya semangat dan gairah kerja antara lain:

a) Turun/rendahnya produktivitas kerja

Salah satu indikasi turunnya kegairahan kerja ditunjukkan dengan menurunnya produktivitas kerja, ini dapat terjadi karena karyawan cenderung malas dalam melaksanakan tugas dan sengaja menunda-nunda pekerjaan.

b) Tingkat absensi yang naik/tinggi

Sebenarnya tingkat absensi yang naik juga merupakan salah satu indikator turunnya kegairahan kerja, maka perlulah untuk dilakukan penelitian bila ada gejala-gejala absensi yang naik-turun. Pada umumnya bila kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja dan setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apabila waktu yang luang tersebut dapat digunakan

mendapatkan hasil yang lebih tinggi meskipun untuk sementara ada hal-hal lain yang menyebabkan kegairahan kerja menurun.

c) *Labour tum-over* (tingkat perpindahan) yang tinggi

Dalam suatu perusahaan tidak jarang terjadi perubahan dari sumber daya manusia yang ada, karena ada yang keluar akibat pindah, meninggal, dipecat, pensiun, pengurangan terpaksa, ketidakpuasan mereka bekerja di perusahaan tersebut. Tingkat keluar masuknya yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja juga dapat menghambat kelangsungan hidup perusahaan.

d) Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikator lain yang menunjukkan turunnya kegairahan kerja adalah naiknya tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi maupun mesin dan peralatan.

e) Kegelisahan di mana-mana

Sebagai seorang pemimpin harus mengetahui kegelisahan yang timbul pada bawahannya. Kegelisahan yang timbul dapat berwujud ketidaktenangan dalam bekerja, perasaan tidak aman dalam menghadapi masa depan serta hal-hal lainnya. Kegelisahan pada tingkat terbatas dengan dibiarkan begitu saja pada tingkat tertentu bukanlah tindakan yang bijaksana karena akan merugikan perusahaan dengan segala

akibatnya.

f) Tuntutan yang sering kali terjadi

Tuntutan yang sering terjadi pada perusahaan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan para karyawannya, di mana semakin seringnya terjadi tuntutan merupakan indikasi yang kuat adanya kegairahan kerja yang menurun dari karyawannya.

g) Pemogokan

Pemogokan merupakan perwujudan ketidakpuasan atau kegelisahan yang juga merupakan tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya kegairahan kerja (**Nitisemito, 2002 : 161**).

Dalam hal ini setiap perusahaan selalu berusaha agar timbulnya pemogokan dapat dicegah karena hal ini bukannya sekedar indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja tetapi juga akan dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya sehingga menyebabkan jalannya kegiatan perusahaan menjadi kurang lancar.

D. Hubungan Kepemimpinan Dengan Semangat Kerja Karyawan

Dengan beraneka ragamnya keinginan dan kebutuhan dari setiap pegawai maupun kelompok dalam suatu organisasi maka seorang pemimpin harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian tingkah laku pegawai dapat didorong dan diarahkan mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan adanya semangat kerja yang tinggi, karena semangat kerja mempunyai peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi dan juga mempunyai akibat yang positif terhadap keberhasilan usaha bersama.

Dengan demikian untuk mengetahui semangat kerja karyawan haruslah diperhatikan dari kumpulan sikap-sikap individu dalam hubungannya dengan kelompok atau organisasi, karena semangat kerja merupakan akibat adanya hubungan antara individu dari kelompok kerja maupun terhadap organisasinya. Karyawan akan bertingkah laku tertentu untuk mencapai tujuan organisasi, untuk itu seorang pemimpin haruslah mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi, serta pemimpin tersebut juga dapat memberikan perhatian dan menaruh minat terhadap karyawan dan juga memberikan pengakuan kepada mereka atas hasil-hasil yang telah dicapai.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat PT. Jasa Raharja

PT. Jasa Raharja didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 08 Tahun 1965 tanggal 1 Januari 1965, dengan nama Perusahaan Negara Asuransi Kerugian (PNAK) Jasa Raharja. Perusahaan ini mempunyai tugas khusus yaitu:

1. Mengelola pelaksanaan Undang-undang No.33 tahun 1964 juncto Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 1965 tentang Dana pertanggung Jawaban Wajib kecelakaan Penumpang.
2. Mengelola pelaksanaan Undang-undang No. 34 tahun 1964 juncto Peraturan pemerintah No. 18 Tahun 1965 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Pada perkembangan selanjutnya PNAK Jasa Raharja Mengalami beberapa perubahan status, yaitu:

1. Perubahan status Jasa Raharja dari Perusahaan Negara (PN) menjadi Perusahaan Umum (Perum) Dilakukan sejak tanggal 18 November 1970 sesuai dengan keputusan Menteri Keuangan RI. Dimana Perusahaan ini mempunyai usaha di dalam negeri, khususnya dalam lapangan asuransi tanggung jawab kendaraan bermotor dan asuransi kecelakaan penumpang.
2. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 39 tahun 1980 tanggal 6 November 1980

status Jasa Raharja dialihkan dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi perusahaan Perseroan (Persero).

3. Pendirian perusahaan dilaksanakan dihadapan notaris Imas Fatimah, SH di Jakarta dengan akte No. 49 tanggal 28 Februari 1981 yang selanjutnya diubah dengan akte No. 25 tanggal 7 maret 1982 oleh notaris yang same kemudian berdasarkan Keputusan Rapat Umum luar biasa pemegang saham tanggal 18 April 1984, anggaran dasar perusahaan mengalami perubahan yang dilaksanakan dihadapan notaris Achmad Basumi, SH di Jakarta dengan akte No. 214 tanggal 29 Agustus 1984 dan perubahan terakhir dengan akte notaris Imas Fatimah, No. 36 tanggal 16 Februari 1985.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 2 tahun 1992 tanggal 11 Februari 1992 tentang Usaha Perasuransian dengan Peraturan Pemerintahan Nomor 73 tahun 1992 tanggal 30 Oktober 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian sesuai dengan pasal 33 dinyatakan bahwa Perusahaan asuransi yang menyelenggarakan Program Asuransi Sosial dilarang menyelenggarakan program asuransi lain selain program sosial.

Selanjutnya sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 223/kmk.017/1993 tanggal 26 Februari 1993 tentang Perinzinan Usaha Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Asuransi pada pasal 15 ayat 5 menetapkan bahwa perubahan asuransi yang telah menyelenggarakan program asuransi sosial

sebelum ditetapkannya keputusan tersebut wajib menghitung penutupan pertanggungan barn yang bukan program asuransi sosial selambat-lambatnya pada tanggal 31 December 1993.

Sejalan dengan ketentuan tersebut diatas maka perusahaan sebagai penyelenggara program asuransi sosial, terhitung mulai tanggal 1 Januari 1994 telah menyesuaikan kegiatan usaha yakni hanya melaksanakan program asuransi sosial berdasarkan Undang-undang Nomor 33 tahun 1964 tentang Dana pertanggungan Wajib kecelakaan Penumpang dan Undang-undang Nomor 34 tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Dengan demikian sesuai dengan ketentuan yang termasuk dalam undangundang Nomor 2 tahun 1992 beserta peraturan pelaksanaannya, maka kegiatan usaha yang dijalankan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Asuransi kecelakaan penumpang umum bagaimana diatur didalam Undang-undang No. 33 tahun 1964. Merupakan iuran wajib bagi tiap penumpang yang sah dari kendaraan bermotor umum dengan trayek ke luar kota (antara lain, bis, coltdiesel), kereta api, kapal laut milik perusahaan pelayaran nasional, kapal sungai, klotok danau, penyebrangan, serta pesawat udara milik perusahaan nasional dengan tujuan pemberian ganti rugi santunan kepada penumpang yang mengalami kecelakaan akibat alai angkutan yang bersangkutan.

2. Asuransi kecelakaan lalu lintas jalan sebagaimana diatur didalam Undangundang No.34 tahun 1964. Merupakan sumbangan wajib dari para pemilik kendaraan bermotor dengan tujuan memberikan jaminan kepada korban yang ditimbulkan oleh kendaraan yang bersangkutan.

B. Tugas Staf dan Karyawan

Dari bentuk susunan organisasinya dapat dilihat, bahwa struktur organisasi yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) merupakan struktur organisasi line (garis). Pada struktur organisasi bentuk ini rangkai kekuasaan atau wewenang dari atas langsung ke bawah atau sebaliknya dari bawah langsung ke atas dalam bentuk pertanggung jawaban pekerjaan.

Struktur organisasi merupakan pengorganisasian yang dilakukan agar proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang melaksanakan aktivitas tersebut.

Dalam pencapaian tujuan dan sasaran maksimal di PT. Jasa Raharja (Persero), maka dibutuhkan kedisiplinan dan pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian unsur pendukungnya. Pembagian tugas dan wewenang di PT. Jasa Raharja (Persero) ini antara lain

I. Tugas Kepala Cabang .

1. Memimpin penyusunan rencana/ program anggaran cabang yang dipimpin.
2. Mengadakan penyuluhan yang sifatnya strategic
3. Memimpin, motivasi dan membina pegawai bawahan
4. Mengendalikan peyelenggaraan pungutan / pemasaran iuran wajib dan sumbangan wajib dikantor cabang yang dipimpinya.

II. Sub Bagian Operasional iuran wajib dan sumbangan wajib.

1. Sub Bagian Operasional iuran wajib dan sumbangan wajib bertanggung jawab atas :

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan sumber daya manusia di dalam lingkungan unit keda.
- b. Pelaksanaan pungutan.
- c. Pelaksanaan hasil administrasi pungutan.

2. Wewenang

- a. Mengatur dan mengembangkan SDM.
- b. Menilai kontribusi pegawai.
- c. Melaksanakan pungutan.
- d. Mengusulkan befituk dan sistem laporan yang efektif.

3. Tugas-tugas pokok

- a. SDM didalam lingkungan unit keda yang dipimpinnya.
- b. Pelaksanaan pungutan serta penangan pemasaran.
- c. Pembuatan laporan.

III. Sub bagian Pelayanan Santunan

1. Tanggung jawab

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan unit kerja yang dipimpin.
- b. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim.
- c. Mengatur dan mengembangkan SDM.
- d. Menilai Kontribusi pegawai bawahannya.
- e. Merekomendasikan status pegawai.
- f. Meminta kelengkapan atas persyaratan pengajuan klaim.
- g. Mengusulkan, menyetujui dan atau menolak pengajuan klaim.
- h. Melakukan survey atas berkas klaim.
- i. Melakukan koordinasi dengan unit bagian lainnya.

2. Tugas-tugas pokok

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan SDM di dalam dan di luar lingkungan unit keda yang

dipimpinnya.

- b. Pemeriksaan dan penelitian berkas klaim.

IV. Sub Bagian Umum

1. Tanggung jawab

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan SDM di dalam clan di luar lingkungan unit keda yang dipimpinnya.
- b. Pengadaan material produksi dan investasi.
- c. Pemeliharaan barang-barang investasi.

2. Wewenang

- a. Mengatur clan mengembangkan SDM serta menggunakan alai sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
- b. Menilai kontribusi pegawai bawahannya.
- c. Merekomendasikan status pegawai bawahannya kepada atasan langsung.
- d. Mengatur penggunaan kendaraan dings.
- e. Menentukan jumlah dan saat pengadaan material produksi umum dan barang investasi yang dibutuhkan cabang.

3. Tugas-tugas pokok

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan SDM di dalam dan di lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
- b. Pengadaan material produksi umum dan investasi.
- c. Penguasaan barang-barang.
- d. Pemeliharaan barang-barang.

V. Sub Bagian SDM

1. Tanggung jawab

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan SDM di dalam dan di luar lingkungan unit kerja.
- b. Pelaksanaan kesejahteraan pegawai.
- c. Terlaksanannya administrasi SDM.

2. Wewenang

- a. Mengatur mengembangkan SDM serta menggunakan alas / sarana fisik yang berada di bawah pimpinannya sejauh dalam usaha memenuhi tanggung jawabnya.
- b. Menilai kontribusi dan merekomendasikan status pegawai.
- c. Memastikan penggantian biaya perawatan sebatas yang ditentukan.

3. Tugas-tugas pokok

- a. Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamatan SDM di dalam dan di luar unit kerja.
- b. Pelaksanaan kesejahteraan pegawai.
- c. Terlaksananya administrasi SDM.

C. Prestasi dan keunggulan PT. Jasa Raharja

1. Memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 sebagai pengakuan bahwa sistem administrasi pelayanan santunan telah mendapat standar internasional.
2. Kecepatan pembayaran santunan untuk korban meninggal dunia di TKP, PT. Jasa Raharja cabang Riau rata-rata 7 hari telah membayarkan santunannya kepada ahliwaris korban.

D. Visi, Misi dan Corporate Image

I. Visi

Menjadi perusahaan yang terkemuka di bidang asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program asuransi sosial dan asuransi wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat

II. Misi Catur Bakti Eka Karsa Jasa Raharja

1. Bakti kepada masyarakat dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
2. Bakti kepada negara dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara program asuransi sosial dan asuransi wajib serta sebagai BUMN.
3. Bakti kepada perusahaan dengan mewujudkan kesinambungan agar tercapainya produktifitas serta optimalisasi demi kesinambungan perusahaan
4. Bakti kepada lingkungan dan mempertahankan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kesejahteraan lingkungan

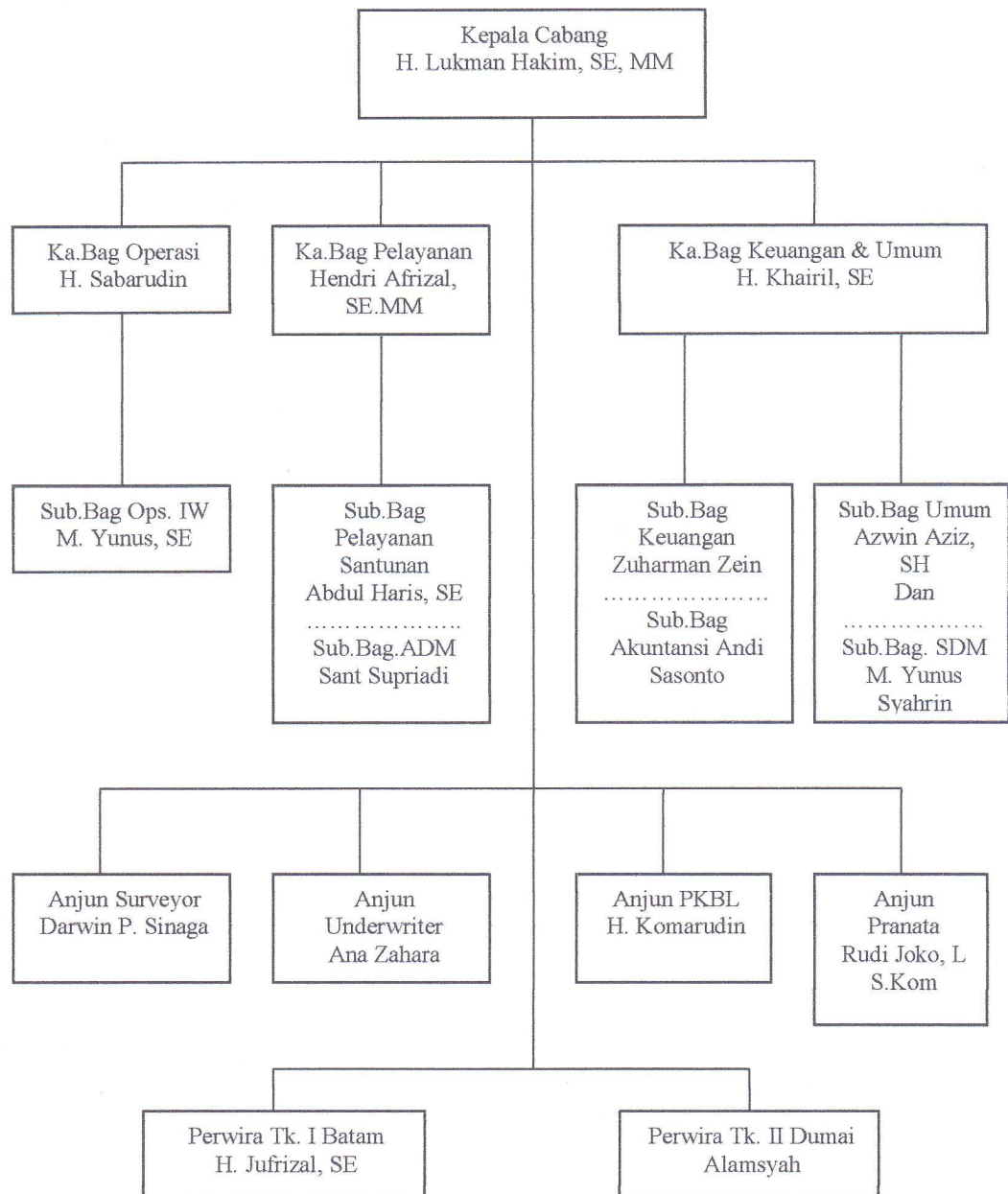
III. Moto Perusahaan :

"UTAMA DALAM PERLINDUNGAN PRIMA DALAM
PELAYANAN"

IV. Kebijakan Mutu.

Menerapkan sistem kerja terpadu dengan mengutamakan mutu terbaik sebagai budaya kerja.

Gambar 3.1: Struktur Organisasi PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Pekanbaru



BAB IV

PELAPORAN DAN PEMBAHASAN

Semakin pesat pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan maka permasalahan yang akan dihadapi ke depannya akan semakin banyak dan kompleks. Untuk itu suatu perusahaan harus mempunyai manajemen yang baik agar perencanaan dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan karyawan agar tercipta semangat kerja yang baik. Dengan demikian karyawan akan merasa mempunyai tanggungjawab lebih dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dapat dicegah atau dikurangi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

Dengan demikian dapat dijelaskan, bahwa keberhasilan manajemen lebih banyak ditentukan oleh sumber daya manusia di dalamnya, salah satunya tercermin dari semangat kerja karyawan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan pola kepemimpinan manajemen juga mempunyai peranan yang cukup besar. Baik buruknya manajemen di dalam suatu organisasi sangat berdampak terhadap baik atau tidaknya karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan yang kurang terpuji dari seorang pemimpin organisasi akan dapat memerosotkan semangat kerja karyawan. Sebaliknya bila seorang pemimpin selalu memberikan motivasi akan membuat karyawan semangat dalam bekerja akan semakin meningkat.

Begitupun pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Pekanbaru, yang

mana dalam usahanya untuk mencapai peningkatan semangat kerja karyawan, telah melakukan beberapa hal yang dinilai akan berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja karyawannya. Adapun langkah-langkah tersebut dapat dilihat dari beberapa hal berikut, yaitu:

A. Motivasi Pimpinan

Pimpinan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru dalam menjalankan kegiatan dan tugasnya memiliki beberapa motivasi, yaitu:

1. Menjadikan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru sebagai kantor cabang terbaik dalam hal kinerja pelayanan yang prima kepada masyarakat.
2. Menjadikan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru sebagai kantor cabang yang paling proaktif dalam mencapai perwujudan visi dan misi yang telah ditetapkan perusahaan.

B. Program-program Pimpinan

Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, pimpinan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Pekanbaru telah menerapkan beberapa program, yaitu :

1. Rapat rutin

Pelaksanaan rapat rutin dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dalam bekerja, serta memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Disamping itu hal ini dilakukan untuk mengetahui keluhan atau masukan dari karyawan selama karyawan tersebut bekerja di PT. Jasa Raharja Cabang

Pekanbaru. Berikut ini ada beberapa jenis rapat rutin pada PT Jasa Raharja Cabang Pekanbaru.

Tabel 1

**Jenis Pertemuan Rutin pada PT Jasa Raharja Cabang Pekanbaru
Tahun 2008**

No	Jenis Pertemuan	Frekuensi Pertemuan	Keterangan
1	Antara Pimpinan Cabang Dengan Karyawan	12 kali (setiap bulan sekali)	- Peningkatan kinerja - Peningkatan kerjasama guna mewujudkan visi dan misi perusahaan
2	Antara Kepala Bagian Dengan Bawahannya	12 kali (empat kali dalam sebulan)	- Peningkatan kualitas pelayanan - Pemecahan masalah yang timbul dalam pekerjaan
3	Antara Kepala Bagian Dengan Kepala Bagian	6 kali (satu kali dalam 2 bulan)	Peningkatan komunikasi antar lini

Sumber: PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui, bahwa dengan adanya pertemuan atau rapat tersebut, hubungan pimpinan cabang dengan semua karyawan di PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru akan semakin meningkat dan secara signifikan turut meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Hal ini terjadi karena telah terbangunnya hubungan yang baik diantara tiap tingkatan organisasi yang ada sehingga berdampak positif dalam usaha untuk mencapai tujuan, visi, dan misi yang diemban perusahaan.

2. Perayaan bersama dalam setiap hari-hari besar dengan acara-acara yang meningkatkan kekompakan karyawan dalam bekerja, seperti; out-bond, rekreasi, dan perlombaan-perlombaan.
3. Mengadakan kegiatan yasinan rutin yang diadakan setiap hari jumat bagi karyawan yang beragama islam.
4. Pemberian reward berupa rekomendasi peningkatan jabatan kepada kantor pusat terhadap karyawan yang memiliki kinerja terbaik.
5. Mengagendakan kegiatan perpisahan terhadap setiap karyawan yang pensiun.

C. Dukungan Dari Bawahan

Bentuk apresiasi dukungan kepada kualitas pimpinan ditunjukkan oleh semangat kerja karyawan di lingkungan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru. Hal ini dapat terlihat dari :

1. Sikap proaktif, dengan sistem jemput bola terhadap setiap kasus kecelakaan yang terjadi.
2. Ketepatan dalam setiap penyelesaian tugas yang diberikan.

3. Kerjasama dan koordinasi yang baik dari tiap-tiap level karyawan dalam setiap penyelesaian terhadap pengurusan santunan kepada korban kasus kecelakaan yang bertanggung.
4. Kedisiplinan karyawan terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

D. Kegiatan Pimpinan

Dalam menjalankan kegiatannya, pimpinan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru dapat menjadi contoh bagi bawahannya, hal ini terlihat dari kegiatan-kegiatan umum yang biasa dilakukan, yaitu :

1. Memimpin penyusunan rencana/ program anggaran cabang yang dipimpin.
2. Mengadakan penyuluhan yang sifatnya strategis
3. Memimpin, motivasi dan membina pegawai bawahan
4. Mengendalikan peyelenggaraan pungutan/pemasaran iuran wajib dan sumbangan wajib dikantor cabang yang dipimpinnya.
5. Melakukan pengawasan, membantu menyelesaikan dan memutuskan setiap permasalahan yang tidak jelas atau masih samar-samar untuk diputuskan dalam setiap penyelesaian santunan kepada korban kecelakaan yang dihadapi setiap karyawan.
6. Melakukan survey tak terjadwal, yang sewaktu-waktu turun tangan langsung ke rumah penerima santunan.
7. Mengadakan dan mengikuti acara-acara bhakti sosial.

E. Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawan ataupun bawahannya. Adapun pimpinan cabang PT. Jasa Raharja (Persero) Pekanbaru dalam menjalankan perannya sebagai pimpinan menerapkan pola kepemimpinan situasional yang fleksibel dan berubah seiring dinamika perubahan pada diri karyawannya.

Bentuk kepemimpinan situasional ini dapat terlihat dari kegiatan-kegiatan umum kepala cabang PT. Jasa Raharja pekanbaru seperti yang dijelaskan sebelumnya, yang mana dalam setiap kegiatannya pimpinan cabang PT. Jasa Raharja Pekanbaru menetapkan ketegasan terhadap aturan-aturan pokok dalam program kerja yang telah disusun dan ditetapkan, serta pengawasan ketat dalam menetapkan kualitas layanan karyawannya kepada masyarakat sebagai bagian dari pencapaian perwujudan fungsi dan misi utama Jasa Raharja. Namun pada sisi yang lain pimpinan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Pekanbaru juga mengadakan pertemuan-pertemuan rutin yang bertujuan membahas masalah-masalah yang ditemui karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, kemudian bagaimana peningkatan serta perbaikan kerja yang harus dilakukan dengan menghadirkan solusi dengan mempertimbangkan usulan ataupun ide-ide yang diutarakan karyawannya.

F. Pola Kerja Pimpinan

Dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawan demi tercapainya kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi, maka pimpinan PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru perlu untuk melaksanakan pola kerja yang terpadu.

Adapun pola kerja pimpinan PT. Jasa Raharja Persero Cabang Pekanbaru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan oleh perusahaan kepadanya adalah :

1. Pengenalan dan pemasyarakatan misi sosial pelayanan santunan oleh PT. Jasa Raharja secara kolektif di kantor instansi mitra kerja, misalnya melalui kegiatan upacara di kantor Camat, Lurah, Walikota, Bupati, dan Gubernur.
2. Melakukan koordinasi dengan instansi-instansi terkait yang menangani peristiwa kecelakaan.
3. Meminta informasi-informasi secara kontinue setiap harinya terhadap berita-berita terkait kecelakaan yang terjadi di sekitar wilayah kerjanya.
4. Sikap proaktif dalam membantu penanganan proses penyelesaian santunan.
5. Monitoring terhadap setiap proses penyelesaian santunan yang dilakukan.
6. Menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui penyebaran kuesioner kepada setiap para pengaju santunan yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan.
7. Menginformasikan hasil laporan pelayanan santunan secara berkala ke kantor pusat.

G. Proses Seleksi dan Penempatan Karyawan

Dalam perekrutan karyawan pada PT. Jasa Raharja menggunakan seleksi sebagaimana seleksi masuk pada umumnya, yakni dengan melakukan penetapan terhadap profil sukses yang didasarkan kepada 4 elemen, yaitu *What I know*

(*knowledge*), *what I can do (competency)*, *what I have done (experience)*, dan *personal traits (personality)*. Profil sukses ini dapat disetarakan dengan requirement dengan perusahaan sehingga dapat menjadi pembandingan dengan kapabilitas dari kandidat yang akan diseleksi.

Kemudian PT. Jasa Raharja menerapkan selection tools untuk menentukan penempatan karyawan karena kualitasnya hal-hal itu terdiri dari: *behaviour interview*, *assessment knowledge test* dan *motivational fit inventories*.

1. Behaviour based interview merupakan dasar-dasar tentang kebiasaan yang dimiliki pegawai.
2. Proses assessment merupakan evaluasi terhadap perilaku seseorang yang diperlukan dalam jabatan tertentu.
3. Knowledge test merupakan test pengetahuan yang tentunya berkaitan dengan jabatan yang diperlukan.
4. Motivational fit inventories merupakan suatu alat ukur yang dapat mendefinisikan motivasi seseorang tentang jenis pekerjaan yang diharapkan.

H. Semangat Kerja Karyawan

Dalam suatu perusahaan semangat kerja karyawan sangat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya, hal ini dikarenakan dengan tingginya tingkat semangat kerja maka para karyawan akan lebih aktif dalam memenuhi target-target yang telah ditetapkan perusahaan. Begitu juga dengan PT. Jasa Raharja dengan tingginya tingkat semangat kerja yang ada pada karyawan, maka tujuan perusahaan akan perwujudan visi dan misi yang telah ditetapkan akan lebih mudah terwujud.

Salah satu faktor yang menunjukkan tingkat semangat kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan serta kecepatan dalam menyelesaikan pengolahan santunan yang diberikan seperti yang terlihat dari tabel berikut:

Tabel IV.2
Daftar Absensi Karyawan
PT. Jasa Raharja (Persero) Pekanbaru
Januari – Juli 2008

No	Bulan	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Hari Kerja Hilang	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Prosentase Absensi (%)
1	Januari	17	26	442	2	440	99.55
2	Februari	17	24	408	0	408	100.00
3	Maret	17	24	408	0	408	100.00
4	April	17	25	425	1	424	99.75
5	Mei	17	23	391	0	391	100.00
6	Juni	17	26	442	0	442	100.00
7	Juli	17	26	442	6	436	98.64
Rata-Rata		17	24.86	422.57	1.29	421.29	99.70

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Pekanbaru

Tabel. IV. 3
Tingkat Kecepatan Pengolahan Santunan
Periode : Bulan Juli 2008

No	Tgl	Akurasi Hasil Pengesahan Ka. Sub. Bag Adm Klaim				Tepat Subjek dan Waktu Pembayaran Santunan Ka. Sub. Bag Pelayanan				Kecepatan Pencetakan Kuitansi Santunan			
		Jumlah berkas		Lama Proses (Menit)	Jam	Jumlah berkas		Lama Proses (Menit)	Jam	Jumlah berkas		Lama Proses (Menit)	Jam
		<=10	>10		Input		<=15		Input		<=10		Input
1	5-Jul	1	0	7	10:23	10:30	1	0	10:30	10:40	1	10	10:40
2	6-Jul	1	0	7	10:23	10:30	1	0	10:30	10:40	1	10	10:40
3	23-Jul	1	0	7	10:26	10:33	1	0	10:33	10:40	1	7	10:40
4	23-Jul	1	0	8	10:36	10:44	1	0	10:44	10:54	1	10	10:54
5	6-Jul	1	0	7	10:07	10:14	1	0	10:14	10:22	1	8	10:22
6	6-Jul	1	0	7	10:07	10:14	1	0	10:14	10:22	1	8	10:22
7	6-Jul	1	0	8	9:44	9:52	1	0	9:52	9:59	0	7	9:59
8	8-Jul	1	0	8	9:02	9:10	1	0	9:10	9:20	1	10	9:20
9	8-Jul	1	0	6	10:06	10:08	1	0	10:08	10:16	1	8	10:16
10	7-Jul	1	0	8	10:00	10:08	1	0	10:08	10:18	1	10	10:18
11	21-Jul	1	0	5	13:49	13:54	1	0	13:54	13:59	1	5	13:59
12	8-Jul	1	0	8	9:00	9:08	1	0	9:08	9:18	1	10	9:18
13	8-Jul	1	0	5	8:30	8:35	1	0	8:35	8:45	1	10	8:45
14	8-Jul	1	0	9	8:08	8:17	1	0	8:17	8:25	1	8	8:25
15	8-Jul	1	0	9	8:38	8:47	1	0	8:47	8:56	1	9	8:56
16	8-Jul	1	0	7	8:46	8:53	1	0	8:53	9:00	1	7	9:00
17	30-Jul	1	0	9	9:57	10:06	1	0	10:06	10:19	1	13	10:19
18	9-Jul	1	0	5	9:41	9:46	1	0	9:46	9:56	1	10	9:56
19	12-Jul	1	0	8	10:27	10:35	1	0	10:35	11:44	1	9	11:44
20	12-Jul	1	0	6	13:10	13:16	1	0	13:16	13:22	1	6	13:22
21	28-Jul	1	0	8	10:00	10:08	1	0	10:08	10:18	1	10	10:18
22	12-Jul	1	0	7	8:15	8:22	1	0	8:22	8:31	1	9	8:31
23	12-Jul	1	0	7	14:08	14:15	1	0	14:15	14:24	1	9	14:24
Total		23	0	166			23	0			22	203	
Rata-rata		1	0	7			1	0			0.96	8.83	
											0.04		

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Pekanbaru

Berdasarkan keterangan data dari tabel-tabel di atas, maka dapat diketahui tingkat semangat kerja karyawan pada PT. Jasa raharja sangat tinggi, sehingga tingkat absensi yang terjadi sangat minim dan kecepatan para karyawan dalam memproses santunan yang diajukan sangat baik.

I. Hubungan Antara Pola Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual karyawan itu datang dari penampilan dan pola kepemimpinan.

Pola Kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan. Ada sekelompok pemimpin menerapkan praktek kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas (task oriented). Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Asalkan tugas-tugas dapat diselesaikan. Pola-pola kepemimpinan demikian dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan. Akibatnya ada perasaan tertekan pada karyawan. Lingkungan kerja yang tercipta penuh ketakutan mengarah ke frustrasi. Jika ini berlangsung lama, maka yang terjadi adalah tingkat absensi karyawan tinggi, permintaan pindah antar unit kerja,

bahkan puncaknya adalah permintaan keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan yang lain.

Pada sekelompok pemimpin lainnya menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (human oriented). Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawan. Kepemimpinan pada golongan ini lebih populis dibanding pola yang terdahulu, karena dipandang memperhatikan masalah-masalah riil yang dihadapi karyawan. Dari masalah anak sakit sampai dengan kondisi keluarga. Dari masalah stamina sampai dengan nonton bola. Akibatnya, lingkungan kerja dapat mengarah pada budaya gosip, tetapi mengesampingkan penyelesaian tugas dan standar kinerja.

Pada PT. Jasa Raharja apabila dilihat dari pola kerja, pola kepemimpinan dan tingkat semangat kerja karyawan yang ada sebagaimana terlihat dari keterangan beserta data sebelumnya, maka dapat terlihat jelas bahwa pola kepemimpinannya lebih cenderung menggunakan gabungan orientasi kepemimpinan di atas yang disesuaikan menurut situasi dan kondisi yang dihadapi oleh karyawan. Dengan kemampuan meramu dan menggabungkan keduanya, dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dengan beraneka ragamnya keinginan dan kebutuhan dari setiap pegawai maupun kelompok dalam suatu organisasi maka seorang pemimpin harus dapat menyelaraskan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian tingkah laku pegawai dapat didorong dan diarahkan mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan adanya semangat kerja yang tinggi, karena semangat kerja mempunyai peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi dan juga mempunyai akibat yang positif terhadap keberhasilan usaha bersama.

Dengan demikian untuk mengetahui semangat kerja karyawan haruslah diperhatikan dari kumpulan sikap-sikap individu dalam hubungannya dengan kelompok atau organisasi, karena semangat kerja merupakan akibat adanya hubungan antara individu dari kelompok kerja maupun terhadap organisasinya. Karyawan akan bertindak laku tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu seorang pemimpin haruslah dapat memberikan perhatian dan menaruh minat terhadap karyawan serta harus pula memberikan pengakuan kepada mereka atas hasil-hasil yang telah dicapai. Adapun langkah-langkah utama yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja dalam meningkatkan semangat kerja karyawannya dapat dilihat dari beberapa hal berikut:

1. Rapat rutin

Pelaksanaan rapat rutin dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan dalam bekerja" serta memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Disamping itu hal ini dilakukan untuk mengetahui keluhan atau masukan dari karyawan selama karyawan tersebut bekerja di PT. Jasa Raharja Cabang Pekanbaru. Berikut ini ada beberapa jenis rapat rutin pada PT Jasa Raharja Cabang Pekanbaru.

2. Perayaan bersama dalam setiap hari-hari besar dengan acara-acara yang meningkatkan kekompakan karyawan dalam bekerja seperti; out-bond, rekreasi, dan perlombaan-perlombaan.
3. Mengadakan kegiatan yasinan rutin yang diadakan setiap hari jumat bagi karyawan yang beragama islam.
4. Pemberian reward berupa rekomendasi peningkatan jabatan kepada kantor pusat terhadap karyawan yang memiliki kinerja terbaik.
5. Mengagendakan kegiatan perpisahan terhadap setiap karyawan yang pensiun.

Berdasarkan program-program, kegiatan, pola kerja pimpinan serta dukungan dari bawahan atau karyawan kepada Kepala Cabang PT. Jasa Raharja (Persero) Pekanbaru, maka dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinannya sangat sesuai dengan kondisi dan situasi serta kebutuhan yang diperlukan dalam menjalankan setiap kegiatan perusahaan, sehingga semangat serta kinerja karyawan di lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Pekanbaru selalu dalam posisi yang tinggi.

B. Saran

Menurut observasi penulis selama melaksanakan program magang atau praktek kerja lapangan di PT. Jasa Raharja, maka menurut hemat penulis pola kepemimpinan yang diterapkan telah berhasil mempengaruhi semangat kerja karyawan, sehingga saran yang dapat penulis sampaikan adalah agar tetap dijaganya kualitas kerja dan hubungan antar lini organisasi, sehingga kualitas yang telah ada dapat terus dipertahankan dan menjadi lebih membudaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Direksi PT. Jasa Raharja. 2004. *Manual Administrasi Bidang Pelayanan*. Jakarta
- Gorda, I Gusti Ngurah 2004 & 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Astabrata Bali. Denpasar.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Edisi 2*. BPFE. Yogyakarta.
- Moekijat. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kpegawaian)*. Mandar Maju. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif Cetakan Pertama*. UGM. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex.S. 2002. *Manajemen Personalial, Cetakan Kesembilan Edisi Ketiga*. Ghali Indonesia. Jakarta.
- N.Wexley, Kenneth dan A.Yuki, Gary. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalial*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siswanto, H.B. 2006. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Supardi dan Anwar, Syaiful. 2002. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. UII Press, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku, Cetakan Kesembilan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV.Mandar Maju. Bandung.
- Umar, Husein. 2006, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Edisi Revisi & Perluasan. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.